

# PROCESO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO DEL PROGRAMA TERRITORIOS PRODUCTIVOS

NOTA DE APRENDIZAJE N° 2

Junio, 2015



Drying peppers. Mexico.  
Photo © Curt Carnemark-World Bank



Women holding basket of corn. Mexico.  
Photo © Curt Carnemark-World Bank

## Ideas Principales

- 1 El objetivo de este proceso fue el de seleccionar y capacitar a los promotores comunitarios y promotores funcionales responsables de la implementación del PTP en los territorios y las localidades seleccionadas.
- 2 El proceso de selección fue completamente meritocrático y se realizó a través de un concurso público. La convocatoria -abierta a todos los interesados-, tuvo como finalidad atraer candidatos que cubrieran un perfil profesional mínimo acorde a las labores que desempeñaría un promotor comunitario y/o funcional en las localidades seleccionadas.
- 3 La fase de análisis de los antecedentes de los candidatos dota al proceso de objetividad, toda vez que se basa en la confrontación de los requerimientos que el puesto exige, con las cualidades de cada candidato. Ello, con base en una pauta de evaluación mediante criterios objetivos y verificables.
- 4 La fase de decisión se sustenta en las capacidades y aptitudes de los aspirantes, es decir, en sus conocimientos y/o habilidades y en su potencial de desarrollo; para evaluar dichas características, se realiza un curso propedéutico, y se solicita a los candidatos pre-seleccionados (que suman el doble de aquellos que finalmente se necesitan) que elaboren una estrategia para la elaboración de planes comunitarios de desarrollo.
- 5 El resultado fue la selección de los candidatos que cumplieron con el perfil y que desarrollaron una propuesta coherente y fundamentada de plan comunitario de desarrollo. De un total de 280 postulantes iniciales se eligieron 65 promotores. De ellos, el 98% tienen un título profesional (y 26% cuentan con estudios de postgrado), 51% son mujeres y 11% hablan una lengua indígena. Por edades se distribuyen en 35% de hasta 30 años, otro 35% entre 30 y 40 años, y el resto mayores a 40 años; la media de edad es de 33 años. Ellas y ellos fungirán como promotores comunitarios y promotores funcionales del PTP.



Man digging a ditch, Mexico.  
Photo © Giuseppe Franchini-World Bank



# INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El Programa Territorios Productivos (PTP) diseñado para potenciar la productividad, la producción y los ingresos de los hogares en condición de pobreza, que habitan en municipios y localidades en donde los pequeños productores y campesinos tienen un peso social y económico preponderante<sup>1</sup>. El PTP tiene como estrategia central el fortalecimiento de la organización de los participantes a nivel local y territorial, para que a través de ella puedan realizar un conjunto de inversiones dirigidas a resolver cuellos de botella de los principales ejes de la economía del territorio en que participan. Los bienes y servicios requeridos para ello se obtendrán a través de un mayor y mejor acceso a la oferta programática gubernamental, organizando la demanda desde abajo y orientada por planes de desarrollo de mediano plazo.

Es un hecho bien sabido que la efectividad de los programas de desarrollo rural depende fuertemente del compromiso, honestidad y calidad técnica de los equipos técnicos que trabajan con las comunidades participantes. También se sabe que uno de los problemas que afecta negativamente a las políticas y a muchos de los programas de desarrollo rural en México, es la existencia de una densa red de intermediación entre el Estado y las comunidades y familias,

que ha logrado capturar y distorsionar el sentido y uso de una alta proporción de los recursos gubernamentales. Romper con esta situación era por tanto una condición esencial para que el PTP pudiera realizar su propósito de que las familias participantes tuvieran el derecho y la responsabilidad de conducir su propio desarrollo, contando para ello con equipos técnicos verdaderamente a su servicio.

Esta nota de aprendizaje sintetiza la metodología utilizada durante el proceso de selección y capacitación de los equipos técnicos del programa piloto TP, es decir, a los promotores comunitarios y promotores de territorios funcionales, quienes serán responsables de la implementación del programa en las localidades seleccionadas. La idea esencial de este proceso es que debía de tratarse de un proceso absolutamente meritocrático, sin barreras de entrada ni preferencias de acceso para nadie, y donde la selección final fuera el resultado de las características y capacidades de los candidatos.

Inserto en este proceso se encuentra un curso propedéutico para el equipo técnico, el cual fue diseñado esencialmente para identificar las habilidades, conocimiento y disposición de los candidatos.

*1.- El diseño del PTP fue resultado de una asistencia técnica brindada al gobierno de México por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), con apoyo del International Development Research Centre (IDRC, Canadá). El equipo técnico de Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural trabajó con contrapartes de la Unidad de Productividad Económica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Desarrollo Social, y PROSPERA - Programa de Inclusión Social. Esta Nota de Aprendizaje está basada en el Informe final del proceso de selección y capacitación de los equipos técnicos, y ha sido elaborada por Obed Méndez con la colaboración de Gustavo Gordillo y Julio Berdegué.*

# METODOLOGÍA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso estuvo integrado por dos etapas. La primera de ellas, relativa a la convocatoria, tuvo como finalidad atraer un alto número de candidatos que cubrieran un mínimo de requisitos acorde a las labores que desempeñaría un promotor comunitario y/o funcional. La segunda etapa, de análisis, elección y decisión, tuvo como fin escoger de entre todas las personas que atendieron a la convocatoria, aquellas con mayor probabilidad de realizar adecuadamente las tareas que el cargo requiere.

La Convocatoria se hizo de manera pública y abierta a todas las personas interesadas en formar parte del equipo técnico

en las entidades previamente seleccionadas para implementar el PTP, a saber, Chiapas, México, Oaxaca, Puebla y Veracruz. La difusión se realizó a través de medios impresos y electrónicos y se efectuó un importante esfuerzo de difusión. La postulación se podía hacer concurriendo a las delegaciones de PROSPERA; o directamente por Internet, que finalmente fue la vía utilizada por prácticamente todos los interesados.

Se recibieron un total de 406 postulaciones, de las cuales 31% ingresaron fuera del plazo señalado en la convocatoria.

Cuadro 1. Contenido de la Convocatoria

Generales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad total de tiempo</li> <li>- Disponibilidad para cambiar de residencia</li> <li>- Experiencia probada en el ejercicio como promotores sociales</li> <li>- Currículum vitae</li> <li>- Carta de exposición de motivos para postular a este programa (máximo una cuartilla y media)</li> <li>- Carta de antecedentes no penales</li> <li>- Dos cartas de recomendación profesionales</li> </ul>	
Particulares	
Promotor Comunitario	Promotor Funcional
a) Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tener al menos dos años de experiencia en trabajo de campo para agencias, programas gubernamentales y/o organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>ii. Conocimiento y sensibilidad de las distintas dimensiones socioeconómicas, culturales, políticas y ambientales del territorio y/o la región que corresponda.</li> <li>iii. Conocimiento de métodos y técnicas de planeación participativa, sobre todo en el ámbito comunitario.</li> <li>iv. Capacidad para dialogar y transmitir mensajes a las comunidades, equipos de trabajo y diversas autoridades de manera didáctica y eficaz.</li> <li>v. Nociones básicas para la integración de un proyecto productivo.</li> <li>vi. Capacidad para arbitrar conflictos y generar consensos mediante el diálogo y la negociación.</li> <li>vii. Manejo de diversas herramientas informáticas y tecnológicas: procesador de textos, hojas de cálculo, diapositivas, internet, correo electrónico y manejo de GPS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tener al menos cuatro años de experiencia en trabajo de campo para agencias, programas gubernamentales y/o organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>ii. Conocimiento y sensibilidad de las distintas dimensiones socioeconómicas, culturales, políticas y ambientales del territorio y/o la región que corresponda.</li> <li>iii. Conocimiento de métodos y técnicas de planeación participativa, sobre todo en el ámbito comunitario.</li> <li>iv. Capacidad para dialogar y transmitir mensajes a las comunidades, equipos de trabajo y diversas autoridades, así como liderazgo social.</li> <li>v. Nociones básicas para la integración de un proyecto productivo y mecanismos de seguimiento.</li> <li>vi. Conocimiento de los lineamientos normativos e institucionales de la política social y de fomento productivo federal: derechos humanos, participación social y sustentabilidad.</li> <li>vii. Capacidad para arbitrar conflictos y generar consensos mediante el diálogo y la negociación.</li> <li>viii. Manejo de diversas herramientas informáticas y tecnológicas: procesador de textos, hojas de cálculo, diapositivas, internet, correo electrónico y manejo de GPS.</li> </ul>

Particulares	
Promotor Comunitario	Promotor Funcional
<b>b) Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Asesorar a los Comités Comunitarios y a sus integrantes sobre la oferta de apoyos en materia de inclusión productiva y desarrollo de capacidades.</li> <li>ii. Brindar acompañamiento a las actividades desarrolladas en los Comités Comunitarios.</li> <li>iii. Conocer la oferta institucional de programas sociales de fomento productivo y generación de ingreso en los tres niveles de gobierno.</li> <li>iv. Dar seguimiento a los proyectos productivos propuestos por la comunidad y direccionarlos a los programas pertinentes.</li> <li>v. Promover la importancia de la rendición de cuentas y la contraloría social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Coordinar acciones de mitigación ambiental derivadas de la actividad productiva en las comunidades de una determinada región o territorio funcional, a través de las y los Promotores Comunitarios.</li> <li>ii. Asesorar a los Comités Comunitarios y promover su capacitación.</li> <li>iii. Dar seguimiento a la actividad de los Comités Comunitarios y a las localidades de su territorio funcional de adscripción.</li> <li>iv. Recabar la oferta institucional de programas sociales de fomento productivo en los tres niveles de gobierno.</li> <li>v. Coordinar el seguimiento a los proyectos productivos propuestos por la comunidad y su direccionamiento a los programas pertinentes.</li> <li>vi. Generar acciones de rendición de cuentas y contraloría social, conocer el funcionamiento de las herramientas institucionales en la materia y saber aplicar distintas técnicas a nivel comunitario y municipal.</li> </ul>

La segunda etapa, contó con dos formas analíticas, una de comparación y otra de decisión. La fase de comparación dota al proceso de objetividad, toda vez que se basa en la confrontación de, por un lado, las capacidades que el puesto exige, y por el otro, las cualidades que cada candidato posee. Para el análisis comparativo se partió de:

- o Realizar una descripción del cargo que indique las actividades a ejecutar así como los estándares de desempeño que se esperan alcanzar (cuadro 1, b).
- o Especificar las cualidades mínimas que los aspirantes deben poseer (cuadro 1, a).

Partiendo de la información entregada por cada aspirante a través de su currículo vitae y de su carta de exposición de motivos por los cuales postula al PTP, se realiza la comparación. La evaluación es realizada por seis expertos externos<sup>2</sup> a PROSPERA y al gobierno, trabajando en forma independiente unos de otros.

A partir de los resultados arrojados, fue posible identificar 154 aspirantes pre-seleccionados, con las cualidades necesarias para ocupar la vacante; es decir, se pre-seleccionó al 55% de los aspirantes que presentaron sus antecedentes a tiempo.

El proceso continúa entonces con la fase de selección, y se sustenta en las capacidades -conocimientos y/o habilidades- y aptitudes -potencial de desarrollo- de los aspirantes. Para ello, se llevó a cabo un Curso Propedéutico.

Esta etapa del proceso de selección tuvo como objetivo discernir de entre los aspirantes pre-seleccionados a aquellos que cuentan con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar correctamente las funciones de promotor comunitario y/o promotor funcional. El grupo multidisciplinario encargado de impartir dicho curso, estuvo compuesto por miembros y consultores de organizaciones con probada experiencia en temas de desarrollo rural, planeación participativa, gestión de recursos y contraloría social: FUNDAR y Rimisp. El curso propedéutico estuvo compuesto por tres elementos sustanciales para el PTP:

**Cuadro 2. Contenido del Curso Propedéutico**

Módulo	Objetivo	Responsable	Horas
Diagnóstico y planeación participativa a nivel comunitario.	Aprender a utilizar diversas técnicas para el análisis colectivo de problemas y la elaboración de planes comunitarios orientados a solucionarlos.	Dr. Gustavo Gordillo de Andá	12
Gestión de apoyos para el desarrollo comunitario.	Adquirir habilidades para gestionar y coordinar estratégicamente apoyos de distintas instituciones para el logro de objetivos comunitarios.	Dr. Héctor Robles Berlanga	12
Contraloría social.	Conocer cómo aplicar eficazmente técnicas de contraloría social para supervisar desde las comunidades el ejercicio de recursos públicos.	Lic. Diego de la Mora Maurer	12

*2.-Se contó además con un equipo de colaboradores coordinados por un responsable en cada módulo del curso propedéutico. Módulo Diagnóstico y planeación participativa a nivel comunitario: Carlos Brown, Esteban Gujano, Obed Méndez y Amando Sobrino. Módulo Gestión de apoyos para el desarrollo comunitario: Abel Fragoso, Francisco Herrera, María de los Angeles León, María José Sarmiento y Carlos R. Menéndez. Módulo Contraloría Social: Oscar Arredondo, Justine Dupuy, Liliana Ruiz y Renata Terrazas.*

Como parte del curso propedéutico, se solicitó a los asistentes trabajar en una propuesta de protocolo de plan comunitario de desarrollo que buscara iniciar procesos de desarrollo económico y social en las comunidades y territorios.

La propuesta debía ser enviada 5 días tras el término del curso. La evaluación final consideró el desempeño en el curso propedéutico y la calidad del trabajo final presentado por los aspirantes:

**Cuadro 3. Criterios de evaluación del curso propedéutico y ponderaciones**

Criterio	Ponderación	
<b>Desarrollo del curso propedéutico</b>	<b>60</b>	
Módulo 1. Diagnóstico y planeación participativa a nivel comunitario	20	
Participación		10
Desempeño		10
Módulo 2. Gestión de apoyos para el desarrollo comunitario	20	
Participación		10
Desempeño		10
Módulo 3. Contraloría social	20	
Participación		10
Desempeño		10
<b>Propuesta del plan de desarrollo comunitario</b>	<b>40</b>	
Contexto (evidencia de rigor, detalle y presentación de los datos)	6.5	
Diagnóstico (análisis de la problemática, incluir componente participativo y cómo conseguir el respaldo de la comunidad)	6.5	
Diseño (pertinencia de los objetivos y actividades planificadas para alcanzarlas, priorización de acciones e identificación de indicadores)	8	
Sostenibilidad (pertinencia en la planificación de recursos: económicos, sociales, culturales y ambientales)	9	
Componente territorial (innovación en la propuesta y articulación de los actores y de los procesos para su escalamiento)	10	
<b>Puntaje Propedéutico</b>	<b>60</b>	
<b>Puntaje Propuesta PDC</b>	<b>40</b>	
<b>Puntaje Total</b>	<b>100</b>	

Cabe señalar que cada candidato fue evaluado por seis expertos y un equipo de colaboradores<sup>3</sup> que calificaron en forma independiente a los aspirantes.

Con base en los resultados de la evaluación, se seleccionaron finalmente 43 promotores comunitarios y 22 promotores funcionales, quedando otras 30 personas bien calificadas en una lista de espera.

## PRINCIPALES RESULTADOS, HALLAZGOS Y LECCIONES PRINCIPALES

### Convocatoria

Tras el cierre de la convocatoria se recibieron un total de 280 postulaciones por vía electrónica, de las cuales 113 fueron mujeres (40%) y 167 hombres (60%); destacan los estados de Chiapas con el mayor número de aplicaciones, y Oaxaca con el menor.

**Cuadro 4. Postulantes por entidad de destino**

Entidad	Chiapas	México	Oaxaca	Puebla	Veracruz	Indiferente	N/A
Postulantes	66	60	16	70	26	31	11

Adicionalmente, se recibieron 126 postulantes fuera de tiempo, 57 de ellas fueron mujeres y 69 hombres.

*3.- Dicho equipo estuvo compuesto por Carlos Brown, Esteban Gujardo, Obed Méndez y Armando Sobrino, supervisados por el Dr. Gustavo Gordillo; y Abel Fragoso, Francisco Herrera, María de los Ángeles León, María José Samiento y Carlos R. Menéndez supervisados por el Dr. Héctor Robles.*

### Selección de aspirantes

Considerando el reclutamiento final de 60 promotores -46 comunitarios y 14 funcionales-, se pre-seleccionaron en esta etapa 154 candidatos, con derecho a participar en el Curso Propedéutico.

Cuadro 5. Aspirantes pre-seleccionados por sexo y entidad de destino

Entidad	Total	Promotor Comunitario		Promotor Funcional	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Chiapas	35	10	20	3	2
México	35	16	14	1	4
Oaxaca	24	11	8	3	2
Puebla	35	10	20	3	2
Veracruz	25	7	13	4	1
Total	154	54	75	14	11

### Curso Propedéutico

Del total de 154 aspirantes pre-seleccionados que fueron invitados a participar en la etapa del curso propedéutico, asistieron 128, lo que indica una tasa de deserción de 17% en esta etapa del proceso; la deserción fue ligeramente mayor entre los pre-candidatos hombres (18%) que entre las mujeres (15%).

Cuadro 6. Asistentes al curso propedéutico por sexo y entidad federativa

Entidad	Total	Mujeres		Hombres	
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Chiapas	28	10	36 %	18	64 %
México	31	16	52 %	15	49 %
Oaxaca	23	14	61 %	9	39 %
Puebla	26	9	35 %	17	65 %
Veracruz	20	9	45 %	11	55 %
Total	128	58	45%	70	55%

### Selección final

Utilizando los criterios mencionados en la sección anterior y en el cuadro 3, se obtuvieron los siguientes resultados finales:

Cuadro 7. Selección final por entidad federativa y tipo de promotor

Tipo	Chiapas	Edomex	Oaxaca	Puebla	Veracruz	Total
Comunitario	11	7	2	3	4	27
Funcional	3	3	9	9	8	32
No Especifica	-	4	1	-	1	6
Total	14	14	12	12	13	65

Cuadro 8. Selección final por entidad federativa y sexo

Sexo	Chiapas	Edomex	Oaxaca	Puebla	Veracruz	Total
Masculino	10	8	3	5	6	32
Femenino	4	6	9	7	7	33
Total	14	14	12	12	13	65

Cuadro 9. Principales características de los seleccionados						
	Comunitario		Funcional		Total	
	Número	Proporción	Número	Proporción	Número	Proporción
<b>SEXO</b>						
22 mujeres	22	34%	11	17%	33	51%
21 hombres	21	32%	11	17%	32	49%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>66%</b>	<b>22</b>	<b>34%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>NIVEL ESTUDIOS</b>						
Bachillerato	1	2%	-	-	1	2%
Licenciatura	34	52%	13	20%	47	72%
Maestría	8	12%	8	12%	16	24%
Doctorado	-	-	1	2%	1	2%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>66%</b>	<b>22</b>	<b>34%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>LENGUA INDÍGENA</b>						
Sí	4	6%	3	5%	7	11%
No	39	60%	19	29%	58	89%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>66%</b>	<b>22</b>	<b>34%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>EDAD</b>						
Hasta 30	19	29%	4	6%	23	35%
Entre 30 y 40	15	23%	8	12%	23	35%
Más de 40	9	14%	10	15%	19	29%
<b>Total*</b>	<b>43</b>	<b>66%</b>	<b>22</b>	<b>34%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*\*La suma total de las proporciones puede diferir debido al redondeo.*

## NOTA DE APRENDIZAJE N° 2

### PROCESO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO DEL PROGRAMA TERRITORIOS PRODUCTIVOS

#### Más Información:

Una descripción más detallada del Programa Territorios Productivos está disponible en:

Territorios Productivos Un Programa Articulador para Reducir la Pobreza Rural a través del Incremento de la Productividad, la Producción y los Ingresos.

Rimisp en América Latina ([www.rimisp.org](http://www.rimisp.org))

Chile: Huelén 10, Piso 6, Providencia, Santiago, Región Metropolitana | Tel. +(56-2)2 236 45 57 / Fax +(56-2) 2236 45 58

Ecuador: Av. Shyris N32-218 y Av. Eloy Alfaro, Edificio Parque Central, Oficina 610, Quito | Tel.+(593 2) 3823916 / 3823882

México: Yosemite 13 Colonia Nápoles Delegación Benito Juárez, México, Distrito Federal | Tel/Fax +(52) 55 5096 6592